RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: COMO FAZER UMA ENTREVISTA?

ANALU LUNELLI
Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Recursos Humanos
Instituto Catarinense de Pós Graduação – ICPG/ Universidade Gama Filho/ SENAC

Esp. ADRIANA TREICHEL
Professora de Recrutamento e Seleção

Resumo

Uma entrevista não é apenas uma conversa com uma pessoa estranha, mas sim esclarece a complexidade da mesma desde a fase de preparação, informando como definir os requisitos do cargo, a estrutura e o local da entrevista. Também apresenta alguns conselhos práticos para a condução da entrevista sem tropeços com dicas para analisar os resultados.

Palavras chave: preparação, entrevista e seleção.

1 INTRODUÇÃO

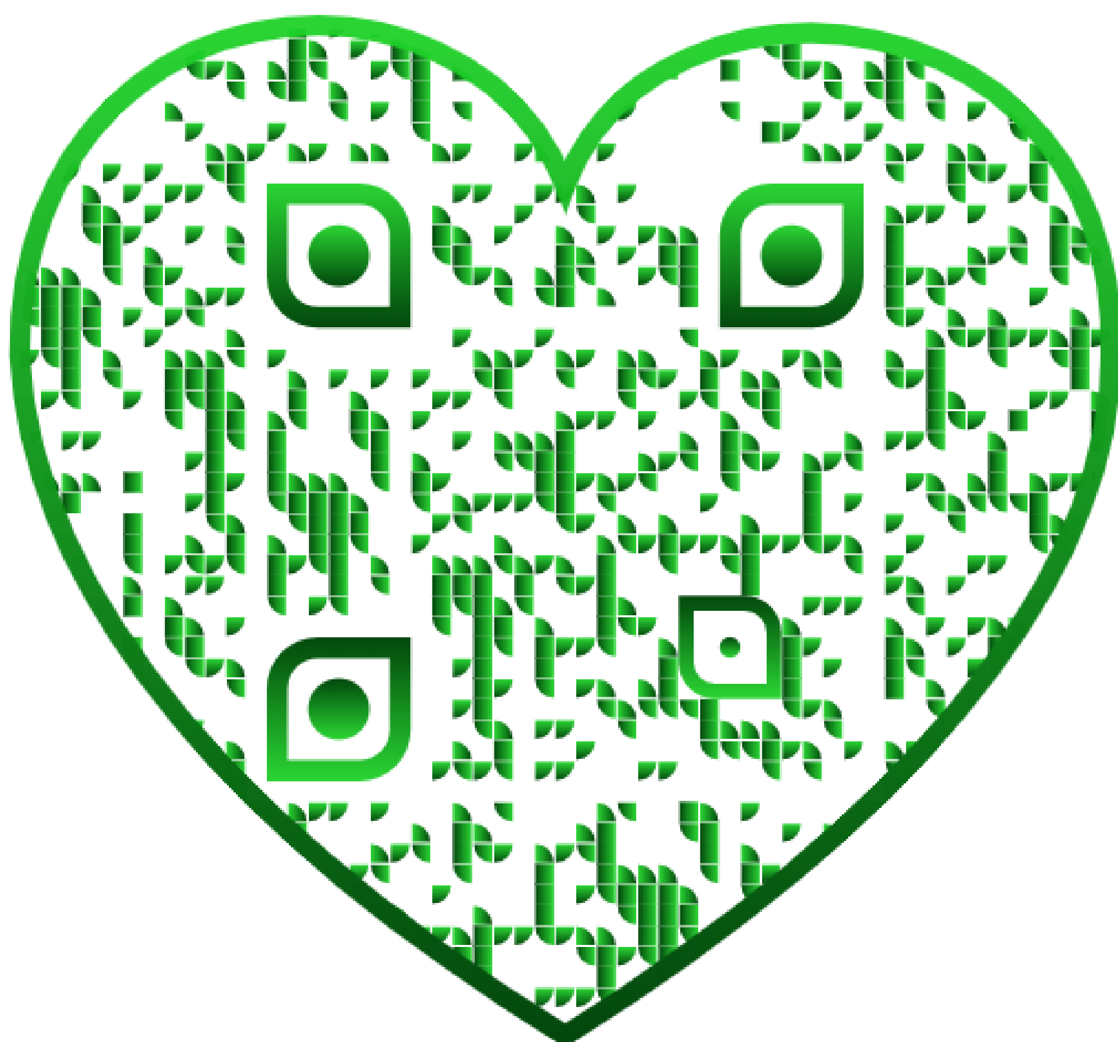
> A entrevista não é uma prova de força ou um exercício para o ego. É uma chance para que você encontre alguém com os conhecimentos e as habilidades necessários para ajudar você e sua equipe a apresentarem um desempenho ainda melhor, e para que o candidato escolhido encontre um trabalho que o ajude a pôr em prática seus talentos e os desenvolva. Transmita a ele a sensação de que ele tem um valor pessoal. Pense nesses objetivos e você não vai errar (HACKETT, 2000, p. 33).

Atualmente o processo de seleção de uma empresa é mais complexo do que em épocas passadas, pois o número de profissionais vem aumentando dia após dia. Hoje as mulheres também participam do mercado de trabalho, elas reivindicaram seus direitos de cidadãs. Mostrou-se que a mulher tem potencial para lutar ao lado do homem e pode desempenhar qualquer atividade profissional. O número de universidades aumentou e várias pessoas tiveram condições de freqüentar um curso superior, por estes e outros motivos a concorrência está em nossa porta.

O conhecimento mais aprofundado sobre o candidato é de muita importância para a organização, pois esta necessita de um profissional competente e comprometido para exercer o cargo disponível.

"Embora a maioria das pessoas seja honesta ao fazer um curriculum vitae (CV), algumas podem ser tentadas a omitir fatos negativos ou exagerar qualidades. Analise cada CV com atenção e prepare perguntas sobre ele para fazer ao candidato" (HINDLE, 1999, p. 18).

Uma entrevista de má qualidade pode gerar ônus à empresa, pois o funcionário que não teve os devidos esclarecimentos referentes à organização ou não se adaptou as atividades, sairá da empresa e o processo terá que ser refeito. Para o entrevistado o método de entrevista também é viável, pois terá a chance de apresentar-se oficialmente à entidade, pois este precisa trabalhar e está batalhando por um lugar na sociedade.



2. COMO FAZER UMA ENTREVISTA

Selecionar pessoas para trabalhar em uma empresa é um processo complexo e demorado, que requer reflexão e planejamento. Para eliminar alguns problemas comuns no processo de entrevista e análise, serão apresentadas as etapas de uma entrevista para que se escolha sempre o melhor candidato.

2.1 FASE DE PREPARAÇÃO DA ENTREVISTA

A entrevista é um método de seleção bastante eficaz, mas existe a necessidade de uma boa preparação antes de marcar a entrevista. O cargo disponível deve ser descrito, isto é, o título do cargo deve estar explícito para ajudar o candidato a ter uma noção geral da finalidade do cargo e das tarefas essenciais. As condições do cargo também devem estar nítidas, não substimando os aspectos difíceis e mostrando as possibilidades de ascenção que o cargo oferece. Segundo Hackett (2000, p. 9) “Lembre-se: quanto mais realista as expectativas de um novo funcionário, mais provavelmente ele continuará na empresa e corresponderá às expectativas que você tiver”.

É importante discutir o perfil do cargo com a equipe e verificar a oportunidade de reavaliá-lo, talvez redefinindo as atribuições e agregando as tarefas a outro cargo. As funções devem ser especificadas, deve-se ter um retrato daquilo que o cargo compreende e analisar o que uma pessoa precisa ter para desempenhar eficientemente esse trabalho, ou deve-se imaginar o candidato ideal para a vaga. Existem critérios importantes para serem analisados, ou seja, há critérios essenciais e critéios desejáveis de acordo com o cargo a ser ocupado. Alguns critérios que podem ser observados numa seleção: formação, experiência de trabalho, habilidades em informática, habilidades em comunicação, habilidades em negociação e viagens.

“Antes de examinar as solicitações recebidas, divida os requisitos do cargo entre essenciais e desejáveis. E pergunte-se: há outros atributos – quanto à personalidade ou aptidões físicas – que você esteja procurando em um candidato?” (HINDLE, 1999, p. 20).

Depois da descrição do cargo, deve ser escolhido qual método de seleção será usado. Deverá definir-se critérios mínimos para limitar o número de candidatos e se houver a necessidade de divulgação em jornais, o texto deve ser conciso, claro, preciso e é importante fazer uma revisão ortográfica. O processo de seleção deve ser projetado e conduzido com o objetivo de descobrir se o candidato corresponde à especificação e transmitir a ele como seria trabalhar naquela empresa.

Para marcar a entrevista é necessário definir como será este processo, por quantas entrevistas o candidato terá que passar, quem participará dela e se a entrevista será individual ou coletiva. Ao definir o roteiro é interessante que se preveja a duração e se escolha os entrevistadores. A opinião da futura chefia ou até mesmo dos futuros colega de trabalho poderá ser muito valiosa.

> Planeje com eficácia o processo de entrevistas. Escolha as pessoas que irão também entrevistar os candidatos. O ideal é que cada candidato passe no mínimo, por três entrevistas. Ao final, os entrevistadores deverão trocar suas impressões para a seleção do melhor candidato. Lembre-se de que a vantagem de vários entrevistadores reside no fato de que cada um estará focando determinados pontos.

> Isto enriquece o processo de análise, aumentando a probabilidade do candidato escolhido ser realmente o melhor (GARRIDO, 2000, p. 182).

Ao definir o calendário das entrevistas, deve-se preparar o local para realizá-las, pois é difícil extrair o melhor de alguém que não se sente à vontade. Esse local deve ser de fácil acesso, deve ter privacidade e condições de permitir ao candidato que se imagine no ambiente de trabalho. Ponha um aviso “Não Perturbe” na porta da sala e peça para a telefonista não passar ligação. Há outros pontos que devem ser observados, como: iluminação, acomodações e objetos que possam distrair o candidato.

> Há várias formas diferentes de distribuir os lugares em uma entrevista. Sentar frente a frente é sempre uma opção formal, enquanto sentar lado a lado cria um ambiente mais informal e cooperativo. Se você optar pelo estilo “cara a cara”, lembre-se de que em geral as pessoas preferem ficar protegidas por algo sólido, como uma mesa – sentar com os joelhos expostos provoca sentimento ainda maior de desconforto e vulnerabilidade. A menos que seja parte de sua estratégia, não acomode os candidatos em cadeiras mais baixas do que a sua. Isso pode fazer com que eles se sintam inferiores e constrangidos (HINDLE, 1999, p. 27).

2.1.1 Estratégias de Entrevista

Nesta fase o entrevistador deve estabelecer qual será o estilo da conversa que terá com o candidato. A conversa poderá ter o objetivo de extrair somente informações objetivas, ou checar como o candidato lida com questões vitais no trabalho. O entrevistador também poderá optar por um estilo agressivo, para avaliar como o candidato se comporta sob estresse ligado ao trabalho ou um estilo técnico, que verifica se o candidato possui as qualificações que alega ter.

> Tendo em mente os requisitos do cargo, reflita sobre o que você quer da entrevista. E escolha uma estratégia que o ajude. Se você souber que as qualidades técnicas do entrevistado são adequadas, talvez seja preferível se concentrar nas características emocionais dele. Outra opção é adotar um estilo agressivo para testar as reações do candidato em situações de pressão (HINDLE, 1999, p. 28).

O entrevistador pode iniciar a entrevista abordando questões de aspectos biográficos ou fatos relevantes partindo da análise do currículo. Outra sugestão é partir da especificação da função e pedir que o candidato pense sobre exemplos que demonstrem as competências e atributos essenciais. Independente da estratégia escolhida a maioria das entrevistas seguem o mesmo roteiro:

- Uma introdução e uma fase de apresentações na qual se fala de trivialidades.
- Uma sessão de perguntas e respostas para esclarecer falhas do currículo do candidato.
- Uma investigação sobre a personalidade e qualidades pessoais do candidato.
- Um estágio final no qual o candidato faz perguntas sobre o emprego, termos e condições do contrato de trabalho.

2.1.2 Formulação de Perguntas

As perguntas podem ser abertas ou fechadas e com numerosas variações. É necessário pensar como formular suas perguntas para aumentar as chances de conseguir exatamente o que precisa saber, de maneira eficiente e agradável. Para que o candidato fique à vontade é recomendado que comece com perguntas fáceis e altere sua lista de perguntas a cada pessoa que entrevistar, a partir das respostas pode-se induzir novas questões para levá-lo às respostas

desejadas. As perguntas poderão ser criadas usando a tabela de requisitos e o currículo do candidato.

As perguntas mais comuns na entrevista:

- Fale sobre você.
- Quais são seus objetivos em curto prazo?
- Quais são seus objetivos em longo prazo?
- O que você procura em um determinado emprego?
- Você é capaz de trabalhar sob pressão e com prazos definidos?
- Por que devemos contratá-lo? Como você poderá contribuir para o desenvolvimento e crescimento da empresa?
- O que você sabe sobre nossa organização? O que te atrai nela?
- Quais são seus pontos fortes?
- Quais são seus pontos fracos?
- O que você não gostava no seu emprego anterior? Por qual motivo você saiu (ou quer sair) da empresa?
- Como você avalia a empresa que trabalha atualmene e as que já trabalhou?
- O que você considera importante num colaborador?
- Que tipo de decisões é mais difícil para você?
- O que você sente dificuldade para realizar?
- O que você tem feito que mostra iniciativa? Quanto de iniciativa você tem? Dê exemplos.
- Com que tipo de pessoa você prefere trabalhar? Com que tipo de pessoa você encontra dificuldade para trabalhar?
- Se pudesse começar tudo de novo, o que faria diferente em sua carreira?
- Em qual tipo de ambiente de trabalho você se sente mais confortável?
- Por que você escolheu essa carreira?
- Descreva uma situação difícil que teve e como fez para sair dela.
- Você estaria disposto a mudar de cidade, estado ou país? E trabalhar além do horário de trabalho?
- Na prática, o que esses cursos (faculdade, extensão...) contribuíram para sua formação? No que você mudou?
- Qual seria seu emprego ideal?
- O que você faz no seu tempo livre? Tem algum *hobby*?

Para que a entrevista começe com um clima agradável é importante que o intervalo entre uma entrevista e outra seja estruturado para que um candidato não encontre o outro. É interessante avisar a recepcionista e todas as pessoas envolvidas sobre a agenda das entrevistas, para que possam também fazer sua análise desde o momento da chegada do candidato. Sugestões são sempre bem vindas.

2.2 NO MOMENTO DA ENTREVISTA

Uma entrevista pode ser um momento angustiante tanto para o entrevistador quanto para o entrevistado. A conversa deve ser conduzida de forma que ambos sintam-se à vontade e seus objetivos possam ser alcançados. O entrevistador deve estar calmo, concentrado, consciente de seu papel nesse momento e deve procurar tranqüilizar o candidato. As pessoas devem ser tratadas com gentileza e educação independente do cargo.

Na realidade o selecionador tem certas exigências e o candidato tem certos atributos. Por meio de um cuidadoso questionário, o entrevistador pode aumentar a sua consciência e a do candidato, sobre até que ponto um serve para o outro. O candidato pode tomar a responsabilidade de aceitar o trabalho ou desistir da vaga.

Antes de chamar o candidato certifique-se de que está com a lista de perguntas, o currículo, papel e caneta em mãos para fazer algumas anotações, também é interessante conferir o nome do candidato e chamá-lo pelo nome para garantir que está falando com a pessoa certa.

> Um cumprimento apropriado pode fazer muita diferença. Levante quando o candidato chegar, olhe-o nos olhos, sorria e dê um passo à frente para dar um aperto de mão firme (mas não “esmagador”). Chame-o pelo nome. Se houver outros na sala, apresente-os claramente e repita os nomes mais tarde no caso de o candidato tê-los esquecido. Peça ao entrevistado que se sente e ofereça o que beber – o que é muito importante se ele veio de longe para encontrá-lo. E lembre-se: não importa o quão nervoso você esteja, o candidato certamente estará mais (HINDLE, 1999, P. 36).

Na entrevista o selecionador deve evitar o preconceito e as primeiras impressões. Ao apresentar-se pelo seu nome e pelo seu cargo, poderá explicar seu interesse pelo candidato, falar como será o processo de seleção, o objetivo da entrevista e agradecer a presença do mesmo.

O entrevistador deve falar com clareza, podendo variar o tom da voz e a entonação de vez em quando, para estimular o candidato a fazer o mesmo. O ato de ouvir é muito importante para o entrevistador e precisará de concentração e consciência. Em uma posição confortável o entrevistador deve alterar sua posição para estimular o candidato a movimentar-se também.

O candidato que admitir não saber a resposta deve ser respeitado, o entrevistador deve manter-se dentro de um padrão lógico e procurar explorar totalmente um tópico antes de passar para o seguinte, procurando observar as reações do candidato, que podem ser de motivação, preocupação ou pode estar confuso, etc.

A linguagem corporal das pessoas pode dizer muito. O entrevistador deve prestar bastante atenção na linguagem corporal do candidato enquanto ele está falando, os olhos também demonstram qualidades do candidato. Segundo HINDLE (1999, P. 44) “Aprenda a “ler” os sinais do corpo, que podem ser tão reveladores quanto as palavras – principalmente em uma entrevista. Dificilmente um candidato consegue ser evasivo ou insincero por meio da linguagem corporal, pois ela é instintiva”.

O entrevistador não pode falar por mais de 30% do tempo, também não deve deixar que o candidato fale demais ou se desvie do ponto principal da conversa. Mantenha o controle da entrevista dirigindo-se para as especificidades. Sempre que o candidato parecer inclinado a devaneios, peça um exemplo específico ou pergunte qual a relação que esse assunto tem com o que está sendo discutido (HACKETT, 2000, p. 51).

Concordamos com Laércio M. Garrido quando esse cita as atitudes que não se deve tomar ao escolher a pessoa certa para o lugar certo:

> - Não permita que o candidato assuma o controle das entrevistas. Respondas às suas perguntas, sem perder de vista o planejamento de seu roteiro.

- Não queira falar mais do que o candidato: Interrompendo-o ou complementando suas informações, como se adivinhasse o que ele iria dizer. Você deverá ouvir a maior parte do tempo.
- Não demonstre irritação ou impaciência. O candidato não deve sentir que você está ansioso para livrar-se dele. Se você não tiver tempo suficiente, adie a entrevista. Cuidado com suas comunicações não-verbais.
- Não demonstre surpresa com as informações do candidato. Mesmo que ela tenha sido motivada por aspectos positivos, a tendência do entrevistado será pensar justamente o contrário. Se não houver jeito, interrompa-o pedindo desculpas e esclareça as razões de sua surpresa (desde que por razões positivas).
- Não se preocupe com as pausas curtas (até 5 segundos). Dê o tempo que for necessário para o candidato responder às suas perguntas.
- Não admita o candidato se tiver dúvidas sobre algum ponto. Ou você tem condições de esclarecer suas incertezas ou continua a procurar novos candidatos.
- Não deixe de consultar os antigos líderes, quando se tratar de candidatos internos da empresa. Procure investigar algum ponto negativo em relação às características do cargo em questão. Tome cuidado, porque alguns líderes sentem-se constrangidos em abrir o jogo, com relação aos aspectos negativos de seus funcionários ou ex-funcionários (GARRIDO, 2000, p.184).

Perto do final da entrevista, o selecionador deverá perguntar ao candidato se tem alguma pergunta a fazer. Deverá verificar se obteve tudo o que precisava saber do candidato. Toda entrevista deve ser encerrada de forma educada e sem pressa. O entrevistador deve ficar em pé para indicar o final da entrevista, agradecer a presença e dar um aperto de mão ao candidato, respeitando as diferenças culturais do mesmo. É gentil fazer isso mesmo que o candidato não seja indicado para o cargo.

O entrevistador deve informar quando entrará em contato para dar uma resposta ou agendar outra entrevista. É conveniente o selecionador fazer suas anotações assim que o candidato deixar a sala para evitar o esquecimento de detalhes importantes e até futuras confusões.

2.3 ANÁLISE DA ENTREVISTA

Com os dados obtidos durante a entrevista, o selecionador pode tentar fazer a seleção final, caso precise de mais evidências poderá programar uma segunda entrevista, testes ou outras fontes. O selecionador deve estabelecer uma pontuação para cada candidato com relação a cada um dos critérios. Segue um modelo de tabela para registrar as avaliações:

Tabela 1: Registro de Avaliação

Critério	Pontuação					
	Teste 1	Teste 2	Exemplo	Entrevista 1	Entrevista 2	Pontuação Geral
Capacidades administrativas						
Conhecimentos Específicos						
Aptidões						
Condicionamento físico						
Habilidade com Número						
Habilidades quanto à liguagem						
Tomada de decisões						
Criatividade						
Facilidade em aprender						
Trabalhar com os outros						
Trabalhar em equipe						
Acompanhar as coisas até o fim (perseverança)						
Planejar						
Adaptação ao sistema						
Adaptação às normas						
Trabalhar sozinho						
Dirigir						
Flexibilidade						
Viajar						
Qualidades pessoais						
Candidato: **Posição:**			**Avaliador:** **Data:**			

Caso o selecionador optar em adquirir referências pessoais, deverá tomar cuidado, pois além de não ser aconselhado, as mesmas tendem a ser um tanto subjetivas. Há empregadores que preferem não se envolver, outros estão satisfeitos com padrões de trabalho e condutas inferiores, alguns poderão optar em não prejudicar o ex-funcionário ou até confundi-los.

Durante a entrevista, fatores como postura, roupas e atitudes também são observadas e ajudam na tomada de decisão. Antes de tomar qualquer decisão precipitada é aconselhável revisar a pontuação de cada candidato, se tiver mais pessoas envolvidas na seleção, certificar-se de que todos entenderam e concordaram com a avaliação, principalmente a futura chefia.

Estude os resultados. Se um candidato tiver uma boa pontuação em, digamos, seis dentre sete critérios mas for muito mal no sétimo, você talvez fique tentado a dar-

> lhe uma chance. Se esse sétimo item, portanto, for imprescindível para o sucesso no cargo, talvez seja melhor você escolher aquele que foi razoavelmente bem em todos os itens – contando que ele esteja dentro de seus padrões em cada uma dos critérios (HACKETT, 2000, p. 58).

O entrevistador deve ficar muito atento aos considerados pecados capitais do candidato.

- querer dominar o entrevistador
- ser muito prolixo nas respostas
- propor intimidades com o entrevistador
- mentir ou demonstrar incoerência nas respostas
- falar mal do ex-gerente ou da ex-empresa
- divulgar dados confidenciais da empresa em que se encontra atualmente ou em que já trabalhou
- demonstrar soberba ou convencimento, elogiando exageradamente a si próprio
- falar de forma reticente ou reservada sobre assuntos normais de família
- demonstrar ser resistente ou avesso às novidades
- ter aparência desleixada e inadequada aos padrões da empresa
- chegar atrasado sem justificativa convincente para o fato
- não ter autocrítica equilibrada
- não demonstrar preocupação em aprender (GARRIDO, 2000, p. 183).

O selecionador não pode se precipitar quando os níveis dos candidatos não atingiram o esperado. Um conselho é convocar os candidatos que foram descartados no meio do caminho para uma entrevista.

Após a tomada de decisão mantenha arquivado os documentos de todos os candidatos por pelo menos seis meses, pois pode existir a possibilidade de contestação de um dos candidatos alegando discriminação por questão de sexo ou de raça. O selecionador poderá justificar sua decisão com as anotações feitas na hora da seleção, onde estará registrada sua razão para rejeitar esse ou aquele candidato.

2.4 PROPOSTA AO CANDIDATO ESCOLHIDO

Ao encontrar o funcionário ideal o selecionador deve fazer uma proposta oficial, programar uma data para o início do trabalho, um programa de integração e introduzir o novo funcionário na folha de pagamento. O entrevistador deverá fazer um detalhamento, uma descrição pormenorizada do cargo.

É importante saber como o candidato se sentiu durante o processo de seleção, saber o que ele mudaria e se ele achou alguma parte do processo de seleção constrangedora ou confusa.

> Lembre-se: entrevistar é uma técnica. E como todas as técnicas, ela pode ser aprimorada com a prática. Isso não significa que quanto mais você fizer entrevistas, melhor você se sairá nessa prática. Significa um esforço contínuo em observar, reavaliar e compreender o que acontece antes, durante e depois de suas entrevistas – e trabalhar para melhorar (HACKETT, 2000, p. 61).

2.5 COMO TRATAR OS CANDIDATOS REPROVADOS

Ao comunicar o candidato reprovado, é sempre bom retratar as coisas de maneira positiva, de modo que eles não tenham uma impressão negativa da empresa. Se eles ficarem

curiosos em saber por que não foram escolhidos, dê-lhes um retorno construtivo que possa ajudá-los em tentativas futuras.

Deixe claro que sua decisão foi tomada através da análise dos resultados apresentados durante o processo de seleção.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O método da entrevista tem como objetivo inicial confirmar as informações colocadas no currículo. É o momento para conhecer o candidato e verificar se atende ao perfil que o cargo exige. A entrevista também é utilizada para medir a capacidade de comunicação, habilidades de liderança, nível de ansiedade, capacidade de argumentação e conhecer os objetivos do entrevistado.

A conversa é uma forma de checar a maneira com que o profissional leva sua vida pessoal e sua carreira. Durante a entrevista o selecionador pode descobrir que nem todas as informações que estão colocadas no currículo condizem com a realidade.

Verificamos que a técnica da entrevista no processo de seleção é bastante usada e muito eficaz, mas não é tão simples. Para realizar uma entrevista precisa-se cuidar de vários detalhes. Existe a fase de preparação onde tudo é observado e organizado desde a sala até a relação de perguntas. Durante a conversa, o entrevistador precisa ser atencioso, prestativo e muito observador. Para analisar os candidatos o selecionador deve estar bem preparado, com anotações de detalhes para tomar a decisão certa.

É evidente que não é só a entrevista que conta para o preenchimento de uma vaga; além da entrevista individual, testes psicológicos, há outras técnicas que são importantes para procurar um índice de acerto na contratação do candidato em relação às expectativas e necessidades da empresa, mas a entrevista deverá ter um peso maior no processo de seleção.

As diferenças entre uma pessoa e outra é o que realmente importa para uma organização e não residem unicamente no que as pessoas sabem ou fizeram, e sim em seu potencial de aprendizagem e realização.

A seleção de novos talentos deve ser encarada com seriedade, pois o capital intelectual de sua equipe deve ser maximizado. A admissão da pessoa errada acarreta uma série de conseqüências negativas para sua área e a empresa. O entrevistador não poderá ser infalível, mas deverá minimizar as probabilidades de erro, adotando um processo adequado de seleção.

Percebemos que há poucas pessoas qualificadas para a realização de entrevistas admissionais, pois a maioria das empresas não valoriza os profissionais da área.

REFERÊNCIAS

ARONQUE, Daniele. **Os tipos de entrevista de seleção**. Sua Carreira, disponível em http://www.carreiras.empregos.com.br. Acesso em: 15 de janeiro de 2003.
CRISTINA, Izabel. **A visão do entrevistador**. Sua Carreira, disponível em http://www.carreiras.empregos.com.br. Acesso em 15 de janeiro de 2003.
GARRIDO, Laércio M. **Virei gerente, e agora?** 2. ed. São Paulo: Nobel, 2000.
HACKETT, Penny. **Como fazer entrevistas de seleção**. Trad. Márcia Cruz Nóboa Leme. São Paulo : Nobel, 2000.

HINDLE, Tim. **Como fazer entrevistas**. 4. ed. São Paulo: Publifolha, 1999. (Série sucesso profissional: seu guia de estratégia pessoal).
MARUCCI, Renata. **As Perguntas mais comuns na entrevista**. Sua Carreira, disponível em http://www.carreiras.empregos.com.br. Acesso em 15 de janeiro de 2003.
ROCHA, Márcia. Passos da entrevista. **Você S.A.**, v 46, n 5, p. 56, abr. 2002.